

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

ANALIZA POSLOVNIH PROCESA U
PODUZEĆU “GRAFOTISAK”, GRUDE

Mentor:

doc. dr. sc. Željko Mateljak

Student:

Josipa Žulj

Broj indeksa: 1131095

Split, rujan, 2016.

SADRŽAJ

SAŽETAK.....	4
1. UVOD.....	5
1.1. Predmet rada.....	5
1.2. Problem rada.....	5
1.3. Ciljevi rada.....	6
1.4. Metode rada.....	6
1.5. Struktura rada.....	7
2. POJAM I VAŽNOST POSLOVNIH PROCESA.....	8
2.1. Definicija pojma poslovnih procesa.....	8
2.2. Koncept upravljanja poslovnim procesima.....	13
2.3. Metode, alati i pristupi uvođenja sustava upravljanja poslovnim procesima.....	16
2.4. Modeliranje i analiza poslovnih procesa.....	16
2.5. Kontrola i unaprjeđenje poslovnih procesa.....	20
3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU GRAFOTISAK GRUDE.....	20
3.1. Razvoj poduzeća.....	21
3.2. Djelatnosti poduzeća Grafotisak Grude.....	23
3.3. Misija poduzeća.....	24
3.4. Vizija poduzeća.....	24
3.5. Politika kvalitete.....	24
3.6. Politika okoliša.....	25
4. ANALIZA POSLOVNIH PROCESA U PODUZEĆU GRAFOTISAK.....	26
4.1. Organizacijski i ljudski resursi u poduzeću Grafotisak, Grude	27
4.2. Organizacija i izvođenje proizvodnih aktivnosti.....	28
4.3. Proizvodnja knjiga.....	28
4.3.2. Proizvodnja registratora.....	37

4.3.3. Proizvodnja kartonske ambalaže.....	37
4.3.4. Proizvodnja sigurnosnih proizvoda.....	39
4.4. Distribucija školskog i uredskog materijala.....	40
4.5. Transport i „kućno“ carinjenje.....	40
5. ZAKLJUČAK.....	43
LITERATURA.....	44
SUMMARY.....	45
POPIS SLIKA.....	46
POPIS TABLICA.....	47

SAŽETAK

Upravljanje poslovnim procesima se konstantno mijenja i razvija. Od samih početaka, do danas mnogo toga se promijenilo, ponajviše zahvaljujući razvoju tehnologije.

Cilj ovog završnog rada je obraditi temu analize poslovnih procesa, odnosno utvrditi kako poduzeće Grafotisk organizira, planira i izvodi poslovne procese.

U radu je detaljno razrađen i objašnjen termin poslovnih procesa, koncept upravljanja poslovnim procesima, modeliranje i analiza poslovnih procesa, princip izgradnje poslovnih procesa te stanje i načini upravljanja i izvođenja poslovnih procesima u poduzeću Grafotisk.

Upravljanje poslovnim procesima je sustavan pristup poboljšavanja poslovanja koji se oslanja na poslovni pristup upravljanja promjenama zbog unapređivanja poslovnih procesa s ciljem ostvarenja poslovnih ciljeva. Izgradnja poslovnih procesa složena je i odgovorna zadaća menadžmenta svake organizacije, neovisno o njezinoj djelatnosti i fizičkoj veličini

Uspjeh Grafotiska u ostvarenju postavljenih ciljeva u okviru funkcioniranja poslovnih procesa dokazan je prepoznatljivošću i ugledom koji uživa kako u poslovnoj, tako i u društvenoj sferi. Sinergije svih dijelova sustava omogućava promptno rješavanje svih poslovnih zadataka, pronalaženje optimalnih rješenja, donošenje brzih odluka kao odgovor na izazove konkurencije i zahtjeve tržišta.

Ključne riječi: poslovni procesi, upravljanje poslovnim procesima, grafička industrija, proizvodnja, Grafotisk.

1. UVOD

1.1. Predmet rada

Predmet rada predstavlja analiza poslovnih procesa u poduzeću Grafotisak d.o.o., Grude. U radu je predstavljeno poduzeće Grafotisak d.o.o, Grude, njegov razvoj, osnove djelatnosti, vizija, misija, temeljne politike te je na praktičnom primjeru prikazana analiza osnovnih poslovnih procesa poduzeća.

1.2. Problem rada

Poslovni proces je strukturiran, analitičan, međufunkcijski skup aktivnosti koji zahtijeva kontinuirano unapređenje. On predstavlja tijek aktivnosti s jasno definiranim početkom i završetkom te u više ili manje konstantnim intervalima kreira vrijednost za kupce. U uvjetima globalne konkurencije na tržištu poduzeća mogu postići konkurentsku prednost samo ponudom jeftinijih i kvalitetnijih proizvoda i usluga, a za realizaciju tih ciljeva potrebni su efikasni i inovativni poslovni procesi.¹ Na tržištu postoji veliki broj alata za upravljanje poslovnim procesima u poduzeću. Kvalitetno organiziranje, izvođenje i upravljanje poslovnim procesima predstavljaju jedan od ključnih faktora koji mogu unaprijediti samo poduzeće te mu omogućiti ispravan poslovni put praćen rastom i razvojem. Stoga problem istraživanja ovog rada predstavlja analiza poslovnih procesa u poduzeću Grafotisak, odnosno spoznaja na koji način se isti izvode u poduzeću. Današnja poduzeća funkcioniraju u turbulentnom i promjenjivom poslovnom okruženju u kojem je kvaliteta izvođenja i stupanj unaprjeđenja poslovnih procesa jedan od ključnih faktora kojim se stvara konkurentska prednost poduzeća u odnosu na druga poduzeća unutar njegova okruženja.

Pod utjecajem tehnološkog napretka poslovni se procesi preorijentiraju na globalnu razinu, kompanije se spajaju, proizvodi racionaliziraju. Pritom najvažnije postaje usavršavati postojeće vještine, stjecati nova znanja i usavršavati postojeća. Svako poduzeće je neprekidno usmjereno na traženje načina kako poslove obavljati brže, kvalitetnije i uz manje troškove. U

¹ Bosilj-Vukšić V., Spremić M., Omazić M.A., Vidović M., Hernaus T., (2006.), *Menadžment poslovnih procesa i znanja u hrvatskim poduzećima*, Zagreb: Working Paper Series, 06 (05), str.5.

tržišnoj utakmici susreće se s problemom raspodjele raspoloživih resursa i njihovog efikasnog iskorištavanja te problemom unaprjeđenja samih proizvoda i pronalaska tržišta za njih, a sve to u okviru izvođenja poslovnih procesa, budući da to predstavlja ključan faktor pomoću kojeg poduzeće može parirati konkurenciji, ostvariti dobit i osigurati egzistenciju. Ovim radom će se prikazati kako poduzeće Grafotisak izvodi i organizira poslovne procese u cilju poboljšanja performansi odvijanja procesa i povećanja njihove efikasnosti.

1.3. Ciljevi rada

Ciljevi ovog rada mogu se podijeliti na opće i posebne. Opći ciljevi odnose se na utvrđivanje teorijskih spoznaja o poslovnim procesima, njihovim vrstama i izvođenju. Posebni ciljevi uključuju definiranje načina na koji poduzeće Grafotisak izvodi, organizira i upravlja svojim poslovnim procesima.

1.4. Metode rada

U izradi ovog rada korištene su sljedeće znanstvene metode: metoda analize, metoda sinteze, metoda deskripcije, metoda kompilacije i metoda intervjuiranja.²

Metoda analize je postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

Metoda sinteze je postupak znanstvenog istraživanja i objašnjavanja stvarnosti putem sinteze jednostavnih sudova u složenije.

Metoda deskripcije je postupak jednostavnog opisivanja ili očitavanja činjenica, procesa i predmeta u prirodi i društvu te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza, ali bez znanstvenog tumačenja i objašnjavanja.

Metoda kompilacije je postupak preuzimanje tuđih rezultata istraživanja, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.

² Zelenika, R., (2000.): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 327-350

Metoda intervjuiranja je ustvari specijalan oblik razgovora koji se vodi s točno određenom svrhom i ciljevima, a s unaprijed određenim planom razgovora.

Metoda analize i sinteze korištene su u najvećoj mjeri pri izradi uvodnog dijela. Metoda kompilacije pri izradi drugog dijela rada koji se odnosi na pojmovno određivanje poslovnih procesa. Metoda deskripcije i intervjuiranja korištene su najviše kod formuliranja trećeg i četvrtog dijela rada koji uključuju osnovne podatke o poduzeću te analizu poslovnih procesa u poduzeću Grafotisak kao ključni element ovog rada. Prilikom izrade zaključka kao petog dijela rada, korištena je metoda kompilacije.

1.5. Struktura rada

Sami rad sastoji se od pet dijelova. Prvi odnosi se na uvod koji uključuje definiranje problema istraživanja, ciljeva rada te korištenih metoda rada. Drugi dio uključuje teorijsko određivanje poslovnih procesa. Treći i četvrti dio rada odnose se konkretno na poduzeće Grafotisak, koje se istražuje u ovom radu, te uključuje osnovne podatke o poduzeću i analizu njegovih poslovnih procesa kao središnje teme rada. Konačno, peti dio rada odnosi se na zaključak i popis korištene literature.

2. POJAM I VAŽNOST POSLOVNIH PROCESA

Osnovni cilj poduzeća je stvaranje vrijednosti. Procesi uključeni u stvaranje proizvoda i usluga (ključni procesi) izravno su uključeni u stvaranje vrijednosti poduzeća, upravljanje (upravljački procesi) ima za cilj ubrzati stvaranje vrijednosti i funkcije podrške (procesi podrške) pružaju podršku obavljanju aktivnosti koje stvaraju vrijednosti i ne smiju svojim djelovanjem rezultirati gubitkom vrijednosti. Potrebno je izvršiti identifikaciju poslovnih procesa poduzeća, njihovu kategorizaciju te uvesti praćenje i mjerenje poslovnih procesa prema kritičnim faktorima uspješnosti (engl. Critical Factor of Success – CFS) i ključnim pokazateljima performansi poslovanja (engl. Key Performance Indicators – KPI). U tu svrhu razvija se sustav za upravljanje poslovnim procesima (engl. Business Process Management System – BPMS) koji omogućuje kontinuirano upravljanje i nadziranje poslovnih procesa. Rezultate praćenja i mjerenja uspješnosti poslovnih procesa management koristi za usporedbu s konkurentima, za definiranje strateških mapa poduzeća, kao i za praćenje uspješnosti provedbe strategije poduzeća, a vlasnici procesa poduzimaju korektivne aktivnosti i predlažu poboljšanja poslovnih procesa.

Uspješno upravljanje organizacijom, a osobito povećanje njezine učinkovitosti radi postizanja postavljenih ciljeva, moguće je samo pod pretpostavkom izvrsnog poznavanja njezinog unutrašnjeg ustroja i načina djelovanja. Djelovanje organizacije ostvaruje se kroz niz povezanih i cilju usmjerenih poslovnih procesa. Može se smatrati da je poslovni proces skup povezanih radnih koraka za koje je moguće odrediti trajanje izvođenja i potrebne resurse. Učinkovitost djelovanja organizacije može se povećati unapređenjem i preustrojem poslovnih procesa. Međutim, za to je neophodno da svi sudionici potpuno razumiju poslovne procese, što će biti moguće ako ih se opiše na jednoznačan i svima razumljiv način. Poslovni procesi i njihova povezanost kod izvođenja može se opisati raznim tehnikama. Opis govornim jezikom svakako jest jedan od načina, ali on može biti nedovoljno precizan te izložiti sudionike komunikacije mogućnostima različitih interpretacija izgovorenih riječi. Stoga se danas poslovni procesi egzaktno opisuju pomoću skupa grafičkih simbola s točno definiranom semantikom i čvrstim pravilima njihovog povezivanja.³

³ Brumec, J., (2011.), Modeliranje poslovnih procesa, Zagreb: Koris d.o.o., str. 2.-4.

2.1. Definicija pojma poslovnih procesa

Pod pojmom poslovnog procesa podrazumijevamo niz aktivnosti izvršenjem kojih se provodi transformacija inputa u output radi zadovoljenje potreba kupaca. Riječ je o brojnim i različitim aktivnostima koje se mogu klasificirati u tri glavne skupine – središnje (core) aktivnosti, aktivnosti potpore i managerske aktivnosti – pa se na temelju toga mogu razlikovati i tri tipa procesa, a to su:⁴

1. Središnji procesi
2. Proces potpore
3. Management procesi.

Središnji procesi usmjereni su na zadovoljavanje potreba kupaca s ciljem da to učine na najbolji mogući način.

Procesi potpore su oni kojima se zadovoljavaju interne potrebe: potrebe proizvodnje i zaposlenih. Oni podupiru ostvarenje središnjih procesa.

Management procesi povezuju procese potpore i središnje procese u jedinstvenu cjelinu – poslovni proces.

Neodgovarajući odnos prema procesima koji se sastoji u sljedećem:⁵

- nerazumijevanju procesnog pristupa,
- lošem vođenju procesa razvoja,
- slabom procesu nabave,
- neodgovarajućim proizvodnim i uslužnim procesima,
- odsutnosti upravljanja nesukladnostima,
- neodgovarajućim procesima u servisu,
- nepostojanju projektiranih sustava povratnih veza,
- obliku procesnog sustava.

⁴ Buble, M., Kružić, D., (2006.), Poduzetništvo, RRI Plus d.o.o., Split, str. 258.

⁵ Injac, N., Sustavi kvalitete (2000.), Velika revizija normi ISO 9000, Oskar, Zagreb, 1999, str. 24

Poslovanje je sustav integriranih procesa. Shvaćati kako se odvija poslovanje i komuniciranje o istom između zaposlenika, partnera, kupaca i dobavljača kritična je poslovna prednost. Bosilj Vukšić, Hernaus i Kovačić definiraju kako su osnovna obilježja poslovnih procesa sljedeća:⁶

- svaki proces ima svrhu,
- svaki proces ima vlasnika
- svaki proces ima početak i završetak,
- u proces ulaze inputi, a izlaze outputi
- proces je sastavljen od sekvencijski izvedivih aktivnosti
- na temelju ulaza i izlaza procesa lako se utvrđuje uspješnost procesa,
- unaprjeđenje procesa je neizbježno.

Ovisno o kontekstu u kojem se poslovni proces spominje postoji nekoliko klasifikacija procesa. Svako poduzeće predstavlja poseban slučaj i mora se promatrati kroz međusobnu povezanost poslovnih procesa i njima pripadajućih dimenzija. Koliko god bila posebna ili to misle o sebi ipak sva poduzeća imaju cijeli niz zajedničkih procesa i poslovnih dimenzija:⁷

- podjela po organizacijskoj strukturi,
- podjela po vremenskim intervalima,
- podjela po teritoriju,
- podjela po kategorijama produkata i usluga,
- podjela po dobavljačima i kupcima.

Pokretačem usmjeravanja pozornosti na poslovne procese može se smatrati M. E. Porter koji je u knjizi *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* iz 1985. godine iznio koncept poduzeća kao lanca vrijednosti. Lanac vrijednosti obuhvaća više poslovnih procesa, od razvoja novog proizvoda i naručivanja do prodaje kupcu i potpore po završetku prodaje. Prema Porteru lanac vrijednosti sastoji se od primarnih i sekundarnih aktivnosti (Slika 1.). Sve sekundarne aktivnosti moraju biti uključene u jedinstven lanac vrijednosti. Za razliku od primarnih, sekundarne aktivnosti ne ostvaruju izravnu vrijednost za poduzeće, ali su nužne za njegovo funkcioniranje. Proces je dio lanca vrijednosti, a ovisno o

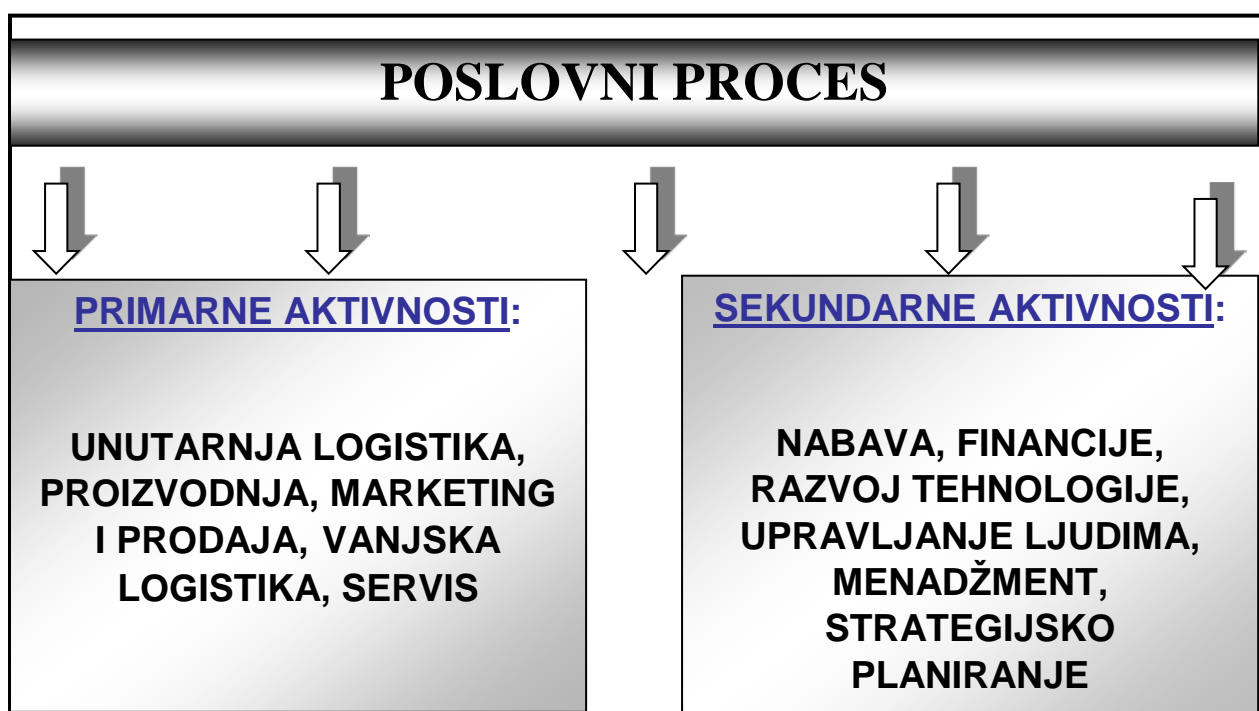
⁶ Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008) *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb: Školska knjiga, str. 10.

⁷ Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A.: op.cit., str.15.

složenosti može se podijeliti na manje dijelove tj. potprocese. Npr. nabava se dijeli na naručivanje, pregovaranje, ugovaranje, zaprimanje, skladištenje, plaćanje... Aktivnost je najmanji dio procesa koji ima smisla modelirati i prikazati dijagramom. Aktivnost može prikazivati relativno složeni radni zadatak koji za potrebe određenog projekta nije potrebno detaljnije razmatrati, ali i najjednostavniju operaciju koju nije moguće dalje raščlaniti a naziva se korakom.⁸

Analizom poslovnih procesa pronalaze se: aktivnosti koje ne dodaju vrijednost, redundantne aktivnosti, neprimjerene upotrebe tehnologije, neprikladna pravila i procedure te se pronalaze načini davanja povratne informacije i veze između procesa koje nedostaju.⁹

Slika 1.: Podjela poslovnih procesa na aktivnosti prema Michaelu Porteru



Izvor: Cingula, M., Fabac, R., Poslovni sustavi i poslovni procesima- modeliranje i reinženjering, Varaždin: FOI,dostupno

na:http://www.foi.hr/CMS_library/studiji/dodiplomski/IS/kolegiji/opr/11_Poslovni_sustavi_i_poslovni_proc esi_modeliranje_i_reinzenjering_11.ppt [01. srpnja, 2016.]

⁸ Bosilj Vukušić, V., Kovačić, A. (2004.), Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 9.

⁹ Hernaus, T. (2006.), Transformacija klasične organizacije u organizaciju orijentiranu na poslovne procese, magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet, str.201.

Slika 1. prikazuje podjelu poslovnih procesa prema Michaelu Porteru. Poslovni proces se prema Porteru dijeli na primarne i sekundarne aktivnosti i unutar svake od njih postoje pojedine podgrupe aktivnosti koje obuhvaća.

Tablica 1.: Razlika između tradicionalno i procesno orijentiranih poduzeća

Obilježja	Tradicionalno poduzeće	Procesno poduzeće
<i>Poslovni vidik</i>	Poslovna funkcija	Poslovni proces
<i>Organizacijska jedinica</i>	Odjel	Procesni timovi
<i>Radni zadaci, poslovi</i>	Usko definirani	Fleksibilni i opsežni
<i>Fokus djelatnika</i>	Nadređeni, rukovodioci	Kupci
<i>Naknada se temelji na</i>	Provedbi aktivnosti	Postignutim rezultatima
<i>Uloga rukovodstva</i>	Nadzor	Mentorstvo
<i>Ključna osoba</i>	Direktor odjela (poslovne funkcije)	Vlasnik poslovnog procesa
<i>Poslovna kultura</i>	Nadređenost, konflikti	Sudjelovanje, suradnja

Izvor: Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008.), str. 53.-55.

Tablica 1. prikazuje razlike u nekim obilježjima između tradicionalnog i procesno orijentiranog poduzeća. Temeljna obilježja po kojima se tradicionalna poduzeća razlikuju od procesno orijentiranih su: poslovni vidik, organizacijska jedinica, radni zadaci, fokus djelatnika, naknada, uloga rukovodstva, ključna osoba i poslovna kultura. Najznačajnije razlike prisutne su kod radnih zadataka koji su u tradicionalnom poduzeću usko definirani, dok su kod procesno orijentiranog ti zadaci fleksibilni i opsežni, te u naknadi koja se u tradicionalnom poduzeću temelji na provedbi aktivnosti, a u procesnom poduzeću na postignutim rezultatima.

Procesno zasnovana struktura ima malo hijerarhijskih razina pa joj odatle i naziv horizontalna organizacija, a karakteristike su joj sljedeće:¹⁰

- struktura je kreirana oko toka rada ili procesa umjesto oko funkcijskih odjela, tako da su granice između tih odjela potpuno izbrisane,
- vertikalna hijerarhija je spljoštena na samo jednog višeg menadžera u tradicionalnim funkcijama potpore, kao što su financije i ljudski resursi,
- menadžerski zadaci delegiraju se na najnižu razinu, tj. multidisciplinarnim timovima formiranim oko pojedinih procesa,
- poduzeće je vođeno kupcima s obzirom na to da su procesi utemeljeni na zadovoljavanju potreba kupaca, zaposleni su u direktnom kontaktu s kupcima, a ponekad su i predstavnici kupca punopravni članovi tima.

Najvažnija prednost procesno zasnovane strukture je intenzivan fokus na ispunjenje potreba kupaca, što može rezultirati značajnim unaprjeđenjima po brzini, efikasnosti i satisfakciji kupaca. Uklanjaju se barijere između odjela, osiguravajući kooperaciju na cijelom zadatku i eliminiraju se brojni slojevi menadžmenta, što osigurava da informacije kroz organizaciju teku brže i točnije. Procesno zasnovane strukture su fleksibilnije i prilagodljivije na promjene od tradicionalnih struktura.

2.2. Koncept upravljanja poslovnim procesima

Poslovanje diljem svijeta jest pod ogromnim pritiskom velike konkurencije, poslovne okoline koja se brzo mijenja i sve zahtjevnijih kupaca. Postoje tri trenda koja pridonose ovome pritisku, a to su:¹¹

1. globalizacija,
2. tehnološke, legislativne i regulatorne promjene,
3. sve fleksibilnije organizacije.

Svi ti pritisci stvorili su interes za analiziranjem kako poslovanje može postati fleksibilnije i efektivnije. Svaka organizacija je definirana s puno poslovnih procesa koji opisuju način na koji organizacija provodi svoje poslovanje. Neki procesi su ključni za poslovanje organizacije

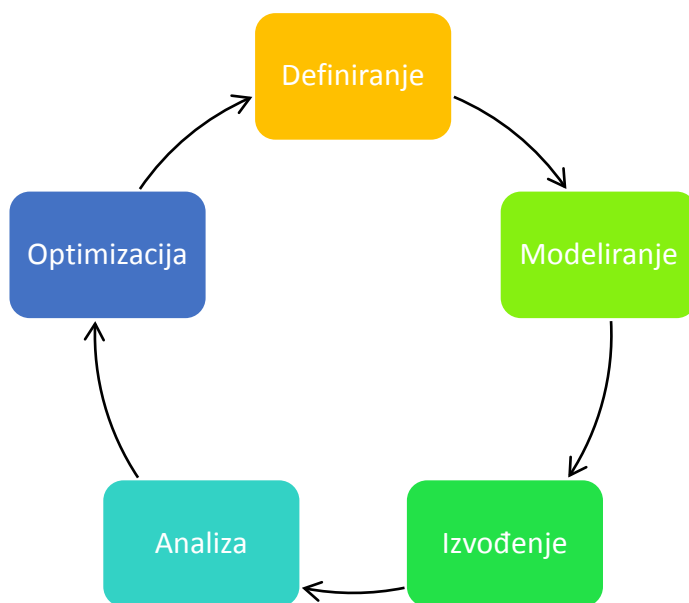
¹⁰ M. Buble (2006.), Osnove menadžmenta, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, str. 226.

¹¹ Bosilj Vukšić, V., Kovačić, A. (2004.), *Upravljanje poslovnim procesima*, Zagreb: Sinergija-nakladništvo d.o.o., str. 12.

i čine njenu komparativnu prednost. Neki nisu toliko ključni, ali su i dalje bitni za njeno funkcioniranje. Poslovni procesi su, u biti, nervni sustav svakog poduzeća i zato je bitno njima upravljati.

Upravljanje poslovnim procesima kombinira menadžerski pristup sa odgovarajućom tehnologijom u cilju poboljšavanja performansi poduzeća. Upravljanje poslovnim procesima (eng. Business Process Management, BPM) je sustavan pristup poboljšavanja poslovanja temeljen na oblikovanju, mjerenju, analizi, poboljšanju i upravljanju procesima. Upravljanje poslovnim procesima se oslanja na poslovni pristup upravljanja promjenama zbog unapređivanja poslovnih procesa s konačnim ciljem ostvarenja poslovnih ciljeva, pri čemu promjene obuhvaćaju cijeli životni ciklus procesa: od definiranja i modeliranja do izvođenja, analize i optimizacije procesa (Slika 2.).

Slika 2.: Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima



Izvor: Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008) Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb: Školska knjiga, str. 22.

Slika 2. prikazuje životni ciklus upravljanja poslovnim procesima. Proces se sastoji od pet faza, a to su kronološkim slijedom: definiranje, modeliranje, izvođenje, analiza i optimizacija poslovnog procesa. Definiranje poslovnih procesa je prvi i najvažniji korak u kojem vlasnici poslovnih procesa imaju važnu ulogu. Njihovo poznavanje poslovnih procesa i interakcije među njima ključni su za ostvarenje konkurentske prednosti poduzeća. Sljedeća faza je

modeliranje poslovnih procesa koja uključuje prikupljanje dovoljno detalja za razumijevanje funkcioniranja poslovnog procesa te prikaz poslovnog procesa pomoću dijagrama tijeka. Poslovni proces se zatim implementira i izvodi te se monitoringom prate ključni pokazatelji performansi poduzeća. Analizom se identificiraju neočekivano ponašanje, neoptimizirani tokovi i uska grla te se na temelju toga poslovni proces optimizira.

Upravljanjem poslovnim procesima postižu se:¹²

- viša kvaliteta,
- kraće vrijeme,
- niži troškovi,
- poboljšavanje,
- smanjen rizik poslovanja.

Dominantni trendovi za upravljanje poslovnim procesima su:¹³

- 1) Upravljanje poslovnim procesima i servisno orijentirana arhitektura zajedno (engl. Service Oriented Architecture, SOA),
- 2) Upravljanje poslovnim procesima postaje upravljano događajima kako bi podržalo prirodu poslovanja upravljanog događajima,
- 3) Povećanje fokusa na procese temeljene na znanju,
- 4) Omogućavanje društvenog računarstva,
- 5) Kretanje prema dinamičkim poslovnim aplikacijama.

Trendovi poslovanja stavljaju pred procese kompanije cilj pomicanja sa tradicionalne, statičke automatizacije na fleksibilnu automatizaciju gdje su prilagodbe poslovnih procesa u stvarnom vremenu dio normalnih, dnevnih operacija.¹⁴

Danas je sam koncept upravljanja poslovnim procesima sastavni dio svake organizacije koja želi postati i ostati konkurentna.

¹² Bosilj Vukšić, V., Hernaus, T., Kovačić, A. (2008), Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb: Školska knjiga, str. 22

¹³ Simons, J. (2008.), State of the BPM Market, Business Process Management Summit, 4-7 February 2008, Las Vegas, str.1.

¹⁴ Huberts, A., Petten, A. (2007.), Trends in BPM, Rotterdam: Erasmus University, str.1.

2.3. Metode, alati i pristupi uvođenja sustava upravljanja poslovnim procesima

Poslovodstvo današnjeg poduzeća mora jasno sagledati, prepoznati i definirati svoje poslovne procese te njima upravljati. Mora postojati jasna slika što se događa od trenutka kad kupac dođe sa svojim zahtjevom do trenutka kada taj zahtjev kroz niz aktivnosti bude zadovoljen. Na taj način poslovodstvo može upravljati poslovnim procesima, uočavati probleme u poslovanju, na vrijeme reagirati na pogreške te uvoditi potrebna poboljšanja. Samo jasno definiranim poslovnim procesima moguće je kvalitetno upravljati poduzećem.

No, postoje stanoviti problemi u uvođenju procesnog pristupa u neku organizaciju. Jedan od njih nepostojanje svijesti o cjelokupnom procesu, što otežava efikasniji prijenos poslova između odjela i pojedinaca. Poslovni procesi su često nefleksibilni zbog toga što sudionici u procesu slabo razumiju cjelinu procesa. Razumijevanje cjeline je ključni preduvjet mogućnosti unaprjeđenja procesa. Ovakav naglasak na poslovne procese nameće potrebu za njihovim prepoznavanjem, prikazom, analizom i ocjenom efikasnosti, tj. upravljanjem poslovnih procesa koji će na jasan i nedvosmislen način odgovoriti na pitanja:¹⁵

- Kako izgledaju naši poslovni procesi?
- Kako se njihova učinkovitost može povećati?
- Gdje su uska grla u procesima?
- Kako se mogu prilagoditi strateškim ciljevima?
- Kako optimizirati poslovne procese?
- Gdje su slabosti, a gdje potencijali za poboljšanja?
- Kako ocijeniti potrebne ljudske resurse za izvršavanje procesa?
- Kako izbalansirati opterećenje među raspoloživim ljudskim resursima
- Kako povezati izolirane softverske otoke?

Da bismo dobili odgovore na navedena pitanja potrebno je uvođenje jednostavnog, razumljivog, jednoznačnog modela za opis poslovnih procesa.

2.4. Modeliranje i analiza poslovnih procesa

¹⁵ Bosilj Vukšić, V., Spremić, M., Omazić, M., A., Vidović, M., Hernaus, T. (2006.), Članak 06-05, Zagreb: Ekonomski fakultet, str. 13.

Kako bi se uspostavio sustav praćenja učinkovitosti rada u poduzeću potrebno je prvo uspostaviti repozitorij poslovnih procesa poduzeća.

Danas na tržištu ima više od stotinu različitih alata za modeliranje poslovnih procesa, a zbog velikog interesa poduzeća i velikog broja projekata promjene poslovnih procesa i dalje se intenzivno radi na unaprjeđenju postojećih i razvoju novih alata. Alati se proširuju dodatnim funkcionalnostima koje zadiru u segment sustava za upravljanje poslovnim procesima. Može se očekivati da će u budućnosti doći do integracije alata za modeliranje i analizu poslovnih procesa s alatima za upravljanje poslovnim procesima.

Programski alati orijentirani poslovnim procesima mogu se podijeliti u dvije osnovne kategorije:¹⁶

1. Alati za modeliranje i analizu poslovnih procesa
2. Alati za upravljanje poslovnim procesima

Iako na tržištu postoji relativno velik broj programskih alata koje nije moguće svrstati niti u jednu od dvije kategorije, ipak nije potrebno promatrati ih samostalno jer takvi "nesvrstani" alati najčešće su sastavni dio, ili dodatni modul, programskih alata iz navedenih kategorija.

Slika 3.: Programski alati za upravljanje poslovnim procesima



Izvor: <http://www.bptrends.com/> [01. srpnja, 2016.]

Slika 3. prikazuje alate za upravljanje poslovnim procesima i njihove sastavne dijelove. Alati za modeliranje i analizu poslovnih procesa počeli su se razvijati zajedno s pojavom reinženjeringa i njegovom primjenom u praksi. Općenito se može reći da svi alati za

¹⁶ Bosilj Vukšić V., Milanović Lj, Škrinjar R., Indihar Štemberger M. (2008), Organizational Performance Measures for Business Process Management: a Performance Measuremet Guideline, IEEE computer society, ISBN 978-0-7695-3114-4, str. 2.

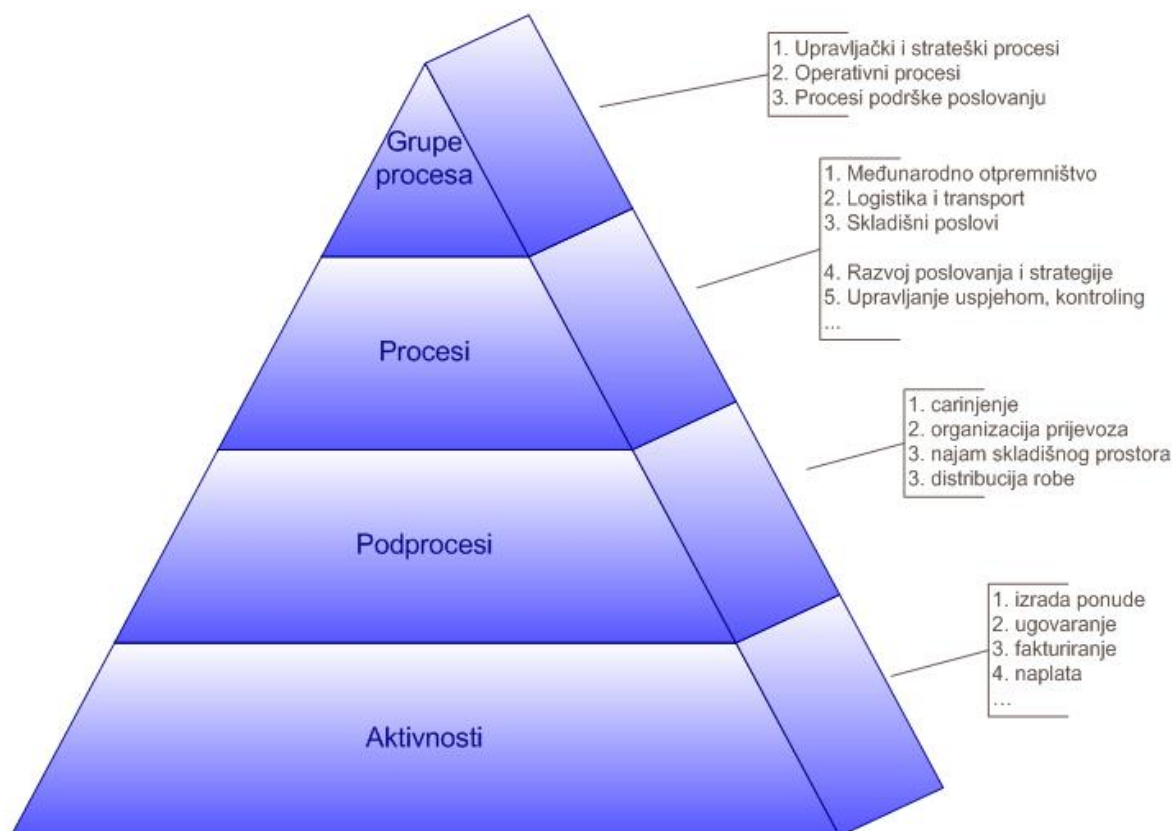
modeliranje i analizu poslovnih procesa generiraju mape poslovnih procesa (engl. Process Map, Activity Map) koje prikazuju događaje (narudžba kupca, plaćanje kupca), aktivnosti (obrada narudžbe kupca, izrada fakture) i stanja (čekanje kupca na posluživanje, čekanje na isporuku). Kroz proces teku informacije (podaci) i u procesima sudjeluju resursi (ljudi, strojevi, računala).

Obilježja programskih alata za modeliranje i analizu poslovnih procesa koja je potrebno razmotriti i ocijeniti u postupku odabira jesu:¹⁷

- Arhitektura programskog alata
- Metodološki koncept programskog alata
- Modeliranje i analiza procesa/arhitekture poduzeća
- Dinamička analiza procesa (simulacija)
- Strateško upravljanje organizacijom korištenjem modela procesa
- Modeliranje i razvoj programskog koda/aplikacija
- Administracija i sigurnost sustava
- Proizvođač/zastupnik programskog alata
- Ukupni trošak programskog alata

¹⁷ Bosilj Vukšić, V., Spremić, M., Omazić, M., A., Vidović, M., Hernaus, T., op.cit., str. 12

Slika 4.: Princip modeliranja poslovnih procesa



Izvor: <http://www.evello.hr/> [08. srpnja, 2016.]

Slika 4. prikazuje princip modeliranja poslovnih procesa. Pojam modeliranja podrazumijeva prikupljanje dovoljno detaljnih podataka za razumijevanje poslovnih procesa. Polazi se od definiranja aktivnosti na temelju kojih se određuju podprocesi. Podprocesi se zatim grupiraju u procese. Konačno, utvrđivanjem interakcije među procesima, formiraju se grupe procesa.

Metodološki koncept svakog alata određuje postupak provedbe projekta. Neke metodologije zahtijevaju formalan, cjelovit i sustavni pristup provedbi projekta, dok neke druge metodologije usmjeravaju na specifične postupke za unaprjeđenje poslovnih procesa. Dok su neki proizvođači prihvatili samo jedan metodološki koncept kao osnovu programskih alata, drugi su ponudili korisnicima mogućnost korištenja različitih koncepata. Postoje i oni alati koje ne koriste niti jedan metodološki koncept.

2.5. Kontrola i unaprjeđenje poslovnih procesa

Poslovne procese potrebno je konstantno pratiti. Potrebno ih je mjeriti kako bi se dobio odgovor o učinkovitosti implementiranih procesa. Počevši od statističke kontrole procesa koja prati stabilnost procesa preko velikog broja dinamičkih analiza kao što su simulacija, što-ako analize, analize troškova poslovanja, pa sve do utvrđivanja zadovoljstva internih i eksternih kupaca, ali i vlasnika procesa, zaposlenika i isporučitelja procesa. U većini slučajeva analiza modela poslovnih procesa zasniva se na ručnom unosu parametara kao što su: vrijeme izvršavanja pojedinih funkcija, vrijeme čekanja, raspoloživost resursa, učestalost pojave pokretača procesa, itd. Ukoliko s jedne strane organizacija ima repozitorij poslovnih procesa i s druge strane informatizirane poslovne procese, najbolje bi bilo preuzeti parametre iz informacijskog sustava, klasificirati ih na potreban način i integrirati ih s modelima poslovnih procesa. S tehničke strane gledano potrebno je razviti komponentu čija će zadaća biti čitanje podataka iz produkcijske baze podataka određenog informacijskog sustava i kopiranje tih podataka u analitičku bazu, tj. parametriziranje repozitorija poslovnih procesa. Na taj način management poduzeća može u svakom trenutku provjeriti u kakvom se stanju nalaze procesi, treba li ih promijeniti ili ne. Pri tom bi bilo potrebno razmisliti o sustavu koji neće biti samo klasičan Business intelligence sustav, koji neće samo omogućiti dostupnost ključnih podataka, već koji će imati zadatak prikazati i procesnu strukturu u onom segmentu u kojem kritični postupak nastaje. To znači ne samo odgovor na pitanje što se događa, već i na ostala ključna pitanja – gdje se točno u poslovnom procesu to događa te, što je najvažnije, zašto se to događa, odnosno postoje li određeni medijski ili organizacijski prekidi, postoje li „uska grla” itd. Ovakvom uporabom sustava upravljanja poslovnim procesima postiže se aktivno, brzo i precizno praćenje operativnog poslovanja u svakom trenutku s mogućnošću reagiranja prije nego li dođe do bilo kakvih pogreški.

3. OSNOVNI PODACI O PODUZEĆU GRAFOTISAK GRUDE

Grafotisak pod istim imenom i u istom vlasništvu postoji od 1983. godine. Zahvaljujući korektnom odnosu prema poslovnim partnerima, zaposlenicima i društvu u cjelini, poduzeće je izgradilo svoju prepoznatljivost i ugled koji danas uživa u poslovnoj i društvenoj sferi.

Grafotisak je osnovan kao proizvodno poduzeće grafičkih proizvoda, a 1990. godine proširuje svoju djelatnost distribucijom školskog i uredskog materijala te grafičkog repromaterijala. Od tada uspješno plasira robne marke svojih dobavljača i vlastite proizvode na tržište Bosne i Hercegovine, ali i na tržišta u regiji.

Tržište je prepoznalo Grafotisak kao sigurnog partnera te je dugi niz godina tržišni lider. Kontinuiranim reinvestiranjem dobiti u nove tehnologije i distribuciju, Grafotisak neprekidno poboljšava uvjete poslovanja. Kako bi u svakom trenutku mogao udovoljiti potrebama kupaca, posjeduje skladišne prostore u Grudama, Sarajevu, Banja Luci i Tuzli.

Grafotisak je 2008. godine postao vlasnik 50% poduzeća Fokus d.o.o. Zagreb, tržišnog lidera u distribuciji uredskog i školskog materijala te konfekcioniranog papira u Republici Hrvatskoj. Fokus d.o.o. je stopostotni vlasnik poduzeća Fokus office d.o.o. Beograd i Ram3 d.o.o. Zagreb.¹⁸

Poduzeće je registrirano kod Županijskog suda u Širokom Brijegu pod nazivom GRAFOTISAK d.o.o. za grafičke usluge i trgovinu, GRUDE, na adresi Blage Zadre 26, 88340 Grude, BiH, s identifikacijskim brojem: 4272019110006. Organizirano je kao društvo s ograničenom odgovornošću. Društvo zastupa samostalno i neograničeno njegov jedini član i direktor Stipan Vranješ. Ugovoreni, kao i uplaćeni, kapital poduzeća iznosi 4591213.71 KM. Od ostalih temeljnih podataka o poduzeću Grafotisak, važno je spomenuti sljedeće: PDV broj– 272019110006, porezni broj: 21070102, broj žiro-računa u KM kod UniCredit bank d.d. Mostar: 3381402200016747, broj žiro-računa u EUR kod iste banke: 71000-978-480600-2549, broj žiro računa u KM kod HYPO ALPE-ADRIA BANK d.d.: 3060230000004372.

¹⁸ <http://www.grafotisak.net/> [20. srpnja 2016.]

3.1. Razvoj poduzeća

Grafotisaak kao poduzeće za proizvodnju grafičkih proizvoda postoji još od 1983. godine. No, u razgovoru s generalnim direktorom i vlasnikom poduzeća doznaje se da je pravi početak, odnosno želja za privatnim poduzetništvom, bio i puno ranije.

Još davne 1971. godine, potaknut teškim životnim iskustvima, odrastanjem bez oca i borbom za opstanak, odlazi u Njemačku na rad kako bi zaradio inicijalni kapital koji mu je, iako skroman, omogućio da može samoinicijativno krenuti u osnivanje vlastitog biznisa. Odvažio se na posudbu novca za kupnju novije generacije strojeva za proizvodnju knjiga. Bili su to manji strojevi za manja izdanja, što i ne čudi s obzirom na to da je u prvim koracima pokretanja biznisa bio potpuno sam. Početak nije bio nimalo lagan, od jednostavnog crnog tiska pa sve do tiska u pet boja i lakiranja u jednom prolazu, ako i tiska u osam boja obostrano u jednom prolazu. Zajedno s napretkom tehnologije i postrojenja, povećavao se i broj zaposlenih u poduzeću. Od jednog ili eventualno nekoliko zaposlenih na samom početku, Grafotisaak danas, nakon 43 godine rada pod tim imenom broji oko 360 uposlenih djelatnika u Bosni i Hercegovini sa sjedištem u Grudama i podružnicama u Sarajevu, Banja Luci i Tuzli.

2007. godine prepoznaje da je tržište Bosne i Hercegovine za njih malo jer je Grafotisaak jedna složena firma. Sastoji se od proizvodnje o trgovine. Trgovina se može podijeliti na tri segmenta: grafički repromaterijal, umjetnički program te uredski materijal i školski pribor. Proizvodnja se od 2007. dijeli na četiri divizije: sigurnosni program, fina mikroambalaža i proizvodnja knjiga. 2008. godine Grafotisaak investira u Republiku Hrvatsku kupovinom 50% udjela u tada 20 i nešto godina staroj tvrtki Fokus d.o.o. To ulaganje značilo je veliki doprinos za rast poduzeća Fokus d.o.o., koje je otvorilo podružnice u Rijeci, Osijeku i Splitu. Uz ranije registriranu podružnicu u Beogradu, dodatno širenje poduzeća Fokus d.o.o. podiglo je isto na zavidnu razinu među istovrsnim konkurentima.

Razvojem poduzeća, očekivano raste i prihod. Prema vlasnika i direktora Grafotiska, od prihoda koji je 1971. godine bi oko 100 KM dnevno i u to vrijeme označavao veliki prihod koji je također trebalo dijeliti, danas ukupan prihod kao grupe pet firmi iznosi oko 105 milijuna eura, odnosno oko 200 milijuna KM, godišnje¹⁹. Poduzeće svake godine uredno podmiruje sve porezne i druge obveze te na svim segmentima posluje s dobiti. Korektno se

¹⁹ Interni podaci poduzeća Grafotisaak d.o.o., Grude, (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

ponaša prema zaposlenicima te društvu u cjelini, što im daje snagu i otvara put prema novim pothvatima i uspjesima.

3.2. Djelatnosti poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude

Primarna i najvažnija djelatnost poduzeća Grafotisak predstavlja izdavačka i tiskarska djelatnost, no pored toga poduzeće je registrirano i za obavljanje sljedećih djelatnosti:²⁰

- Grafičke usluge i trgovina
- Ugostiteljstvo
- Djelatnost ostalih agencija u prometu
- Iznajmljivanje automobila
- Istraživanje tržišta i ispitivanje javnog mnijenja
- Promidžba (reklama i propaganda)
- Međunarodno otpremništvo
- Agencijski poslovi s inozemstvom
- Kupnja i prodaja robe
- Obavljanje trgovačkog posredovanja na domaćem i inozemnom tržištu
- Poslovi projektiranja, građenja i nadzora
- Pomoćne djelatnosti u financijskom posredovanju
- Iznajmljivanje nekretnina za vlastiti račun
- Iznajmljivanje uredskih strojeva i opreme, uključujući i računala
- Iznajmljivanje ostalih strojeva i opreme
- Pružanje konzultantskih usluga
- Izrada softwarea
- Obrada podataka
- Izrada i upravljanje bazama podataka
- Računovodstveni, knjigovodstveni i revizijski poslovi
- Savjetodavni poslovi u vezi poreza
- Priređivanje sajмова
- Ostale usluge reklame i promidžbe

²⁰ Interni podaci poduzeća, (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

- Fotografske usluge
- Usluge pakiranja
- Vanjska trgovina proizvodima iz okvira djelatnosti unutarnjeg prometa

3.3. Misija poduzeća

Misija poduzeća Grafotisk je podizanje standarda u proizvodnji i distribuciji grafičkih proizvoda te izvođenje iste u skladu s europskim normama. Svojom proizvodnjom i prodajom kvalitetnih proizvoda nastoje zadovoljiti očekivanja kupaca te ostvariti uspješno poslovanje na zadovoljstvo vlasnika i djelatnika. Strategija poslovanja orijentirana je na modernizaciju proizvodnje, osvajanje novih izvoznih tržišta.

3.4. Vizija poduzeća

Kontinuiranim ulaganjem u postojeća i nova tržišta, razvojem proizvoda i usluga te edukacijom zaposlenika, učvrstiti poziciju lidera u regiji te postati značajan subjekt na globalnom tržištu. U nastojanju ostvarenja zacrtanih ciljeva trude se prepoznati i ispuniti očekivanja svojih kupaca, jačaju i konkurentnost tvrtke, ulažu u razvoj i modernizaciju poslovanja te aktivno pratite i primjenjuju razvojne trendove u svojoj djelatnosti.

3.5. Politika kvalitete

Poslovni uspjeh poduzeća Grafotisk počiva na ispunjavanju očekivanja i postizanju zadovoljstva kupaca kvalitetnim izvođenjem proizvodnje i distribucije proizvoda iz okvira djelatnosti poduzeća, a u svrhu konačne realizacije kvalitetnih proizvoda i usluga.

Politika kvalitete je sastavni dio politike poslovanja poduzeća, stoga Grafotisk nastoji kontinuirano unaprjeđivati kvalitetu poslovanja uvažavajući sugestije kupaca, dobavljača i drugih zainteresiranih strana radi stvaranja najveće moguće razine zadovoljstva prvenstveno kupaca, zaposlenika te svih ostalih uključenih u poslovanje poduzeća.

Poduzeće Grafotisak posjeduje sljedeće certifikate upravljanja kvalitetom:

- ISO 9001:2008 CroCert
- ISO 9001:2008 IQNET
- OHSAS 18001:2007

Ovi certifikati dodatno potvrđuju kvalitetu proizvoda te usklađenost proizvodnih procesa poduzeća Grafotisak s najzahtjevnijim europskim normama.

3.6. Politika okoliša

Mnogo puta se može čuti da je očuvanje okoliša u kojem živimo od velikog značaja za život svih nas te da i male stvari mogu promijeniti svijet na bolje.

Zaštita okoliša sastavni je dio politike poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude i ugrađena je u sve faze proizvodnog procesa i poslovanja u cjelini. Provodi se primjenom postupaka i kontrolne tehnologije radi maksimalnog smanjenja štetnih utjecaja na okoliš, poštivanjem primjenjivih zahtjeva zakona i ugovora te postavljanje unutarnjih standarda i zahtjeva kada je to potrebno, kontinuiranim usavršavanjem i prevencijom zagađenja, po potrebi primijeniti kolektivne postupke koji su se pokazali učinkovitima, pravilnim zbrinjavanjem otpada, upotrebom prirodnih ekoloških materijala u proizvodnji, težnjom za kontinuiranim unaprjeđenjem sustava upravljanja okolišem.

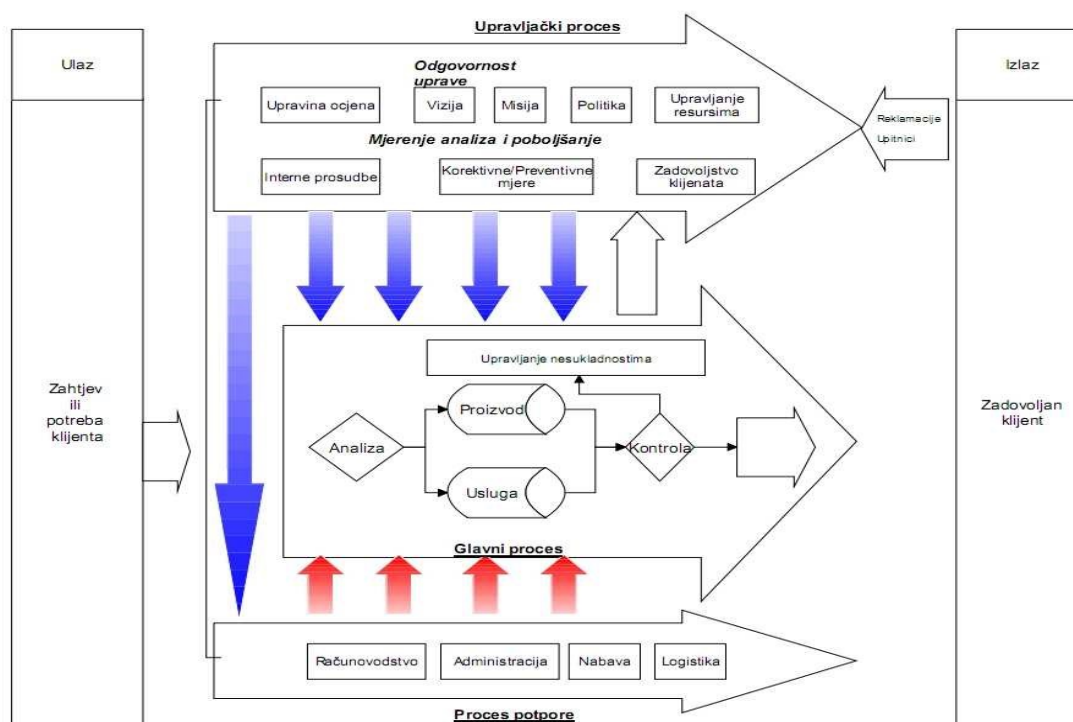
Grafotisak nabavlja sirovine iz tvornica papira koje moraju dokazati da je celuloza za papir dobivena iz kontrolirane sadnje. Uprava poduzeća dogovorile je s tvrtkom ALBA uvođenje koncepta tzv. "Null Abfall" (nula otpada).

Politika zaštite okoliša zasniva se na zahtjevima standarda ISO 14001:2004 i FSC CoC te primjenjivih zakona i regulativa. Provodi se uspješno budući da Uprava tvrtke u potpunosti podržava politiku i ciljeve upravljanja okolišem, a dužnost svakog zaposlenika je primjenjivati odgovarajuće postupke u cilju zaštite okoliša koji se odnose na njihovu specijalnost, odnosno područje djelovanja. Uvažavajući politiku okoliša, Grafotisak daje svoj doprinos ekološki održivom razvoju.

4. ANALIZA POSLOVNIH PROCESA U PODUZEĆU GRAFOTISAK, GRUDE

Sve aktivnosti poduzeća Grafotisak usmjerene su prema ostvarenju potreba i očekivanja klijenata. Zahtjevi korisnika usluga razmatraju se u međusobnim kontaktima. U tim razgovorima definiraju se: zahtjevi koje specificira klijent, eventualni zakonski propisi i zahtjevi koji se odnose na specificirane usluge, zahtjevi koje nije naveo klijent ali su neophodni za obavljanje posla. Dogovori se potvrđuju u vidu potpisanih ugovora. Potpis direktora poduzeća na ugovoru znači da su sve eventualne nejasnoće riješene i da poduzeće može ispuniti sve odredbe iz ugovora. Posebna pozornost se pridaje suradnji sa partnerima koji su spremni uspostaviti dugoročne partnerske odnose s poduzećem u vidu zajedničkih ulaganja u projekte interesantne na tržištu.

Slika 5.: Dijagram tijeka odvijanja osnovnog poslovnog procesa



Izvor: Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude

Slika 5. prikazuje dijagram tijeka odvijanja osnovnog poslovnog procesa u poduzeću Grafotisak d.o.o., Grude i naglašava potrebnu interakciju između njegovih sastavnih dijelova. Poslovni proces sastoji se od glavnog procesa, upravljačkog procesa i procesa potpore.

Glavnim procesom se na temelju ulaznog zahtjeva klijenta i njegove analize stvara proizvod, odnosno usluga, te se njegovom kontrolom i uklanjanjem eventualnih nesukladnosti ostvaruje konačni cilj poslovnog procesa, a to je zadovoljan klijent. Proces potpore i upravljački proces kao sastavni dijelovi osnovnog poslovnog procesa neizostavna su podrška nesmetanom odvijanju glavnog procesa proizvodnje proizvoda, odnosno usluge, poduzeća Grafotisa d.o.o., Grude.

4.1. Organizacijski i ljudski resursi u poduzeću Grafotisa, Grude

Uprava poduzeća Grafotisa temeljem odgovarajućih informacija donosi odluke i stvara uvjete za određivanje, pribavljanje i upravljanje resursima potrebnim za djelotvornu uspostavu, održavanje i trajno poboljšavanje integriranog sustava, a u cilju povećanja zadovoljstva kupaca. To uključuje resurse za provedbu i poboljšanje integriranog sustava kako bi se trajno osiguravalo zadovoljstvo kupaca i drugih zainteresiranih strana.

Najvažniji resurs u poduzeću su zaposlenici jer ponašanje i djelovanje pojedinca izravno utječe na kvalitetu usluge. Za djelotvornu provedbu procesa osigurava se prikladna infrastruktura i primjereno radno okruženje.

Uprava obavlja izbor osoblja za dodijeljene im poslove prema dostignutoj izobrazbi, osposobljenosti, vještini i iskustvu. Za sve one kojima je to potrebno planira se i provodi dodatno obrazovanje u skladu sa nastalim potrebama. Plan obrazovanja izrađuje se u sklopu plana poboljšanja kvalitete poduzeća. Zapisi o dostignutom obrazovanju (diplome, svjedodžbe, radne knjižice) nalaze se u kadrovskoj evidenciji zaposlenika. Zapisi o provedenom internom obrazovanju tijekom godine nalaze se kod provoditelja obrazovanja.

Također jedan od bitnijih ciljeva kojem teži poduzeće Grafotisa je osiguranje ciljanog sustava nabave u kojem nabavljaju samo sirovinu i materijal koji treba u neposrednim (trenutnim) ciklusima proizvodnje izbjegavajući stvaranje zaliha.

4.2. Organizacija i izvođenje proizvodnih aktivnosti

Proizvodni asortiman poduzeća Grafotisak sastoji se od nekoliko proizvodnih programa, a to su:²¹

- Proizvodnja knjiga
- Proizvodnja registratora
- Proizvodnja fine mikroambalaže
- Sigurnosni proizvodi

Proizvodni proces za svaki od navedenih programa proizvodnje je precizno i tehnološki definiran na strateškoj i operativnoj razini. Procesi se provode u poznatim i upravljanim uvjetima koji uključuju sljedeće: detaljno definirane značajke proizvoda/usluga putem crteža i specifikacija koje su dostupne zaposlenicima u prikladnom obliku, procedure, upute za rad i druge dokumente koji uključuju i posebne radnje zaštite okoliša, specijaliziranu opremu i strojeve za proizvodnju, održavane kako bi pružili optimalnu raspoloživost, opremu za nadzor i mjerenje, prikladnu za nadzor značajki proizvoda/usluge, utvrđene postupke za isporuku proizvoda/usluge, transport do odredišta, implementaciju te post prodaju.

4.2.1. Proizvodnja knjiga

Knjiga je Grafotiskov najsloženiji, najzahtjevniji i najizazovniji proizvod. Proces proizvodnje knjige, ovisno o njenoj vrsti, sastoji se od mnogo različitih, složenih i osjetljivih faza, a najbitnije od njih su kronološkim redom:

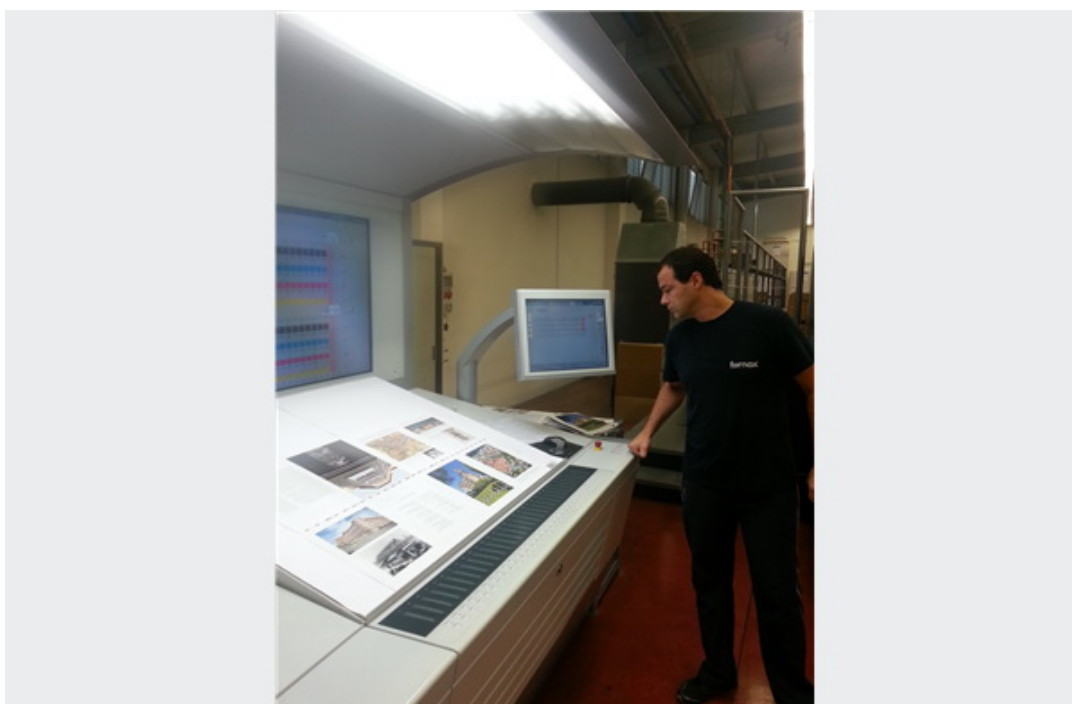
- **Grafička priprema**

Grafička priprema podrazumijeva niz stručnih radnji pomoću kojih dizajnerska rješenja dovodimo do konačnog tiskanog proizvoda. Uključuje unos i prijelom teksta, skeniranje i obradu slika, montažu fotografija, a po potrebi i korekture i prijevode teksta za tisak npr. brošura, kataloga, knjiga, letaka, plakata ili nekog drugog tiskanog materijala. Priprema za tisak radi se nakon grafičkog oblikovanja proizvoda dizajniranih u poduzeću, ali i na osnovu kupčevih gotovih grafičkih rješenja koja predaje u elektronskom obliku nakon dogovora o

²¹ Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude, (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

ciljanom proizvodu. U odjelu grafičke pripreme pregledavaju već gotove grafičke pripreme ili na osnovu tekstova i fotografija djelatnici odjela samostalno rade grafički prijelom i pripremu za sve vrste grafičkih proizvoda. Kreativnost i dugogodišnje iskustvo Grafotiskovih djelatnika u odjelu pripreme jamac su za izradu proizvoda koji će zadovoljiti sve klijente. Ukoliko kupci imaju već gotovu grafičku pripremu ista se dostavlja u odjel za montažu gdje se montiraju tiskovni arci, osvjetljavaju i razvijaju offsetne ploče. U ovom odjelu posjedujemo Luscherove CTP osvjetljivača offset ploča koji su garancija kvalitete i brzine u pripremnoj fazi proizvodnje za tisak.

Slika 6.: Odjel pripreme i montaže



Izvor: <http://www.grafotisak.net/> [12.srpnja 2016.]

Slika 6. prikazuje suvremeni odjel pripreme i montaže, jednog od sastavnih dijelova proizvodnog pogona poduzeća Grafotisak.

- **Izrada offsetnih ploča**

Offsetna ploča je medij preko kojeg tiskarski stroj prima informaciju što i kako tiskati. Odjel offset pripreme predstavlja prvu fazu samog proizvodnog procesa određenog grafičkog proizvoda. Potrebne materijale naručitelj dostavlja putem FTP servera, e-maila ili na nekom od prijenosnih medija, najčešće u PDF formatu. Na računalu se radi montaža te se probni

otisci šalju naručiocu na korekturu, ovisno o željama i mogućnostima naručitelja. Za izradu isprinta i probnih otisaka koriste se Epson Stylus Pro 9800 i Epson Stylus Pro 9880 ploteri.

Grafotisak upotrebljava CTP tehnologiju koja omogućuje izravnu izradu ploča pomoću računala i CTP uređaja. Ploča osvijetljena na CTP uređaju kvalitetnija je i preciznija od one napravljene klasičnim putem te omogućuje kraće vrijeme pripreme tiskarskog stroja, kvalitetniji tisak te precizan registar. Offset priprema upotrebljava i Heidelbergov Prinect Prepress Interface kojim se prema montažnim arcima stvaraju PPF datoteke za automatsko predpodešavanje bojanika u tisku.

Idući u korak s trendovima u grafičkoj industriji i prateći korak modernizacije, Grafotisak je uveo i sustav Kodak InSite. Ovaj snažan alat omogućuje siguran web pristup klijentima i operatorima pripreme te služi za daljinsko sakupljanje poslova, praćenje napretka i suradnje, daljinsko odobrenje i ovlaštenje te automatizira neke od najkritičnijih koraka radnog toka. Time je klijentima i korisnicima omogućen pristup vlastitome radu bilo gdje i bilo kada bez potrebe za posebnim hardverom ili softverom. InSite Prepress je pridonio brzom i automatskom radnom toku s manje pogrešaka i troškova.

- **Tisak**

Nakon izrade offsetnih ploča slijedi proces tiskanja. Kroz proces tiskanja od papira i boje izrađuju se otiskani arci, odnosno listovi većih formata koji sadrže stranice knjige. U odjelu Offset tiska Grafotisak raspolaže s više različitih offsetnih tiskarskih strojeva za tisak na arke među kojima je najnoviji stroj B1 formata Heidelberg Speedmaster SM 102-8-P sa 8 tiskovnih jedinica i mogućnošću obostranog tiska (4/4) pri brzini od 13.000 otisaka na sat. Stroj je opremljen PressCentrom, suvremenom kontrolnom stanicom za računalno upravljanje strojem te pametnu automatizaciju procesa pripreme i tiska.

U odjelu Offset tiska Grafotisak raspolaže s više različitih offsetnih tiskarskih strojeva za tisak na arke među kojima je najnoviji stroj B1 formata Heidelberg Speedmaster SM 102-8-P sa 8 tiskovnih jedinica i mogućnošću obostranog tiska (4/4) pri brzini od 13.000 otisaka na sat. Stroj je opremljen PressCentrom, suvremenom kontrolnom stanicom za računalno upravljanje strojem te pametnu automatizaciju procesa pripreme i tiska.

Tablica 2.: Strojevi za offset tisak

Heidelberg Speedmaster	102-8-P4	PressCenter	8 boja	4/4	102 x 72 cm
Heidelberg Speedmaster	102-8-P	CPTronic	8 boja	4/4	102 x 72 cm
Heidelberg Speedmaster	102-5-P3	CP2000	5 boja	2/3	102 x 72 cm
Heidelberg Speedmaster	102-5-F	CPTronic	5 boja	5/0	102 x 72 cm
Heidelberg Speedmaster	102-5-FP	CPC	5 boja	4/1	102 x 72 cm
Heidelberg SORM			2 boje		72 x 51cm
Heidelberg GTO	ZP		2 boje		46 x 32 cm

Izvor: Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude

Tablica 2. prikazuje strojeve za offset tisak koji su sastavni dio proizvodnog pogona poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude. Poduzeće raspolaže sa sedam strojeva za offset tisak. Od toga je pet strojeva marke Heidelberg Speedmaster koji omogućuju tisak u pet ili osam boja, jedan stroj marke Heidelberg SORM i jedan stroj marke Heidelberg GTO s mogućnošću tiska u dvije boje.

Knjigotiskarski odjel najstariji je u poduzeću Grafotisak. Većina strojeva tog odjela nekad se, u samim počecima rada poduzeća, upotrebljavala isključivo za tisak, dok se danas pretežno koriste za doradne i specifične poslove kao što su štancanje, perforiranje, biganje, slijepi tisak (blind druck), foliotisak, numeracija i termotisak.

Tablica 3.: Strojevi za knjigotisak

Polygraph Victoria V 1040-2	1 boja	102 x 72 cm
Heidelberg Cylinder	1 boja	77 x 56 cm
Heidelberg TIGL	1 boja + NUMERACIJA	25 x 35 cm
Heidelberg TIGL	1 boja + FOLIOTISAK	25 x 35 cm
Gietz FN	FOLIO TISAK	40 x 30 cm
Rabolini	ŠTANCA	75 x 55 cm

Izvor: Interni podaci poduzeća Grafotisk d.o.o., Grude

Tablica 3. prikazuje strojeve za knjigotisak koji su sastavni dio proizvodnog pogona poduzeća Grafotisk d.o.o., Grude. Poduzeće raspolaže sa šest strojeva za knjigotisak. Strojevi Polygraph Victoria V 1040-2 i Heidelberg Cylinder omogućuju knjigotisak u jednoj boji, strojevi Heidelberg TIGL i Gietz FN tisak u jednoj boji te numeraciju i foliotisak te stroj Rabolini za štancu.

- **Savijanje**

Nakon procesa tiskanja, slijedi proces savijanja u kojem se otiskani arci savijaju, odnosno premataju prema odgovarajućem formatu knjige. Grafotisk raspolaže s tri stroja za savijanje, Heidelberg Stahlfolder, Heidelberg Stahlfolder 78 i Heidelberg Stahlfolder KD78 proline, koji mogu savijati papire do formata 1020 x 720 mm. Brzina samog savijanja ovisi o vrsti papira, formatu, bojama u tisku i slično.

- **Sabiranje, šivanje i lijepljenje**

Procesi sabiranja te šivanja/lijepljenja su sljedeće faze procesa proizvodnje knjige. Savijeni arci se slažu u kupove, a zatim sabiru po logičkom redoslijedu u knjižni blok nakon čega slijedi povezivanje araka u jednu cjelinu procesom šivanja/lijepljenja.

Stroj za šivanje žicom, Müller Martini Presto E90, sadrži 6 sabirnih stanica, nudi dobru učinkovitost pri maksimalnoj brzini od 9000 taktova na sat, štedi prostor i predstavlja visoki stupanj automatizacije po produktivnosti i učinkovitosti. Iznimno je jednostavan za podešavanje te je vrijeme pripreme reducirano za 50 %. Kod uveza žicom na ovom stroju, minimalni format knjižnog bloka može biti 100x140 mm, a maksimalni 300x360 mm, debljina knjižnog bloka do 10 mm, a minimalni razmak od sredine do sredine klamera 75 mm.

Strojem za šivanje koncem mogu se obrađivati najrazličitije vrste araka s optimalnom brzinom i visokom kvalitetom šivanja, a upotrebljava se za kvalitetnu izradu knjižnih blokova za meki i tvrdi uvez. Stroj Muller Martini Ventura se odlikuje patentiranom izradom omči pomoću raspuhujućeg zraka. To znatno skraćuje vrijeme pripreme stroja i time povisuje ekonomičnost proizvodnje. Integriran sustav za optičku kontrolu nadzire otvorene arke za ispravan redoslijed i otvaranje. Na stroju Ventura se sva podešavanja širine vrše preko motora za podešavanje čime se skraćuje vrijeme pripreme te postiže visoka preciznost podešavanja. Podacima upravlja Commander i mogu se po potrebi pozivati iz memorije. Kod šivanja koncem na ovom stroju, minimalni format knjižnog bloka može biti 85x120 mm, a maksimalni 320x510 mm, a maksimalni broj otvaranja 4/4. Kod šivanja koncem na stroju Astronik 180 minimalni format knjižnog bloka može biti 75x150 mm, a maksimalni 320x420 mm, a maksimalni broj otvaranja 4/4.

Slika 7.: Stroj za sabiranje



Izvor: Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude

Slika 8.: Stroj za šivanje žicom



Izvor: Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude

Slike 7. i 8. prikazuju stroj za sabiranje i stroj za šivanje žicom koji su sastavni dio proizvodnog pogona poduzeća Grafotisak.

- **Uvezivanje**

Pretposljednja faza procesa proizvodnje knjige je uvezivanje. Ovisno o vrsti korice knjige, knjižni blokovi se uvezuju u tvrdi ili meki uvez. Linija za broširani (meki) uvez knjiga sastoji se od 3 dijela: linije za sabiranje araka (ZU) koja se sastoji od 21 sabirne jedinice, linije za lijepljenje knjižnog bloka i stavljanje korica zajedno sa tunelom za sušenje (KM) te trorezača za obrezivanje knjižnog bloka s tri strane (HD). Stroj je u mogućnosti uvezati 3500 knjiga na sat s dvije različite vrste ljepila, za nepremazane i premazane papire. Minimalni format knjižnog bloka za ZU jedinicu je 100x125 mm, a maksimalni 310x460 mm. Za KM jedinicu minimalni format knjižnog bloka je 100x125 mm, a maksimalni 310x390 mm. Minimalna debljina hrpta je 3 mm a maksimalni 60 mm. Maksimalni format neobrezanog knjižnog bloka za HD jedinicu je 305x400x80 mm, a za obrezani knjižni bloka minimalni format je 100x120x2 mm, a maksimalni 300x360x80 mm.

Slika 9.: Meki uvez knjiga



Izvor: Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude

Slika 9. prikazuje knjige uvezane mekim uvezom proizvedene u poduzeću Grafotisak d.o.o., Grude.

Linija za tvrdi uvez knjiga STAHL VBF BL 200 omogućuje uvez knjiga od formata 100 x 100 mm do formata 270 x 380 mm. Knjige mogu biti ravnog ili zaobljenog hrpta debljine od 5 do 70 mm. Sam stroj ostvaruje visoku kvalitetu te stavljanje i lijepljenje knjižnog bloka u tvrde korice brzinom do 1350 knjiga na sat.

Prethodnu i neophodnu fazu liniji za tvrdi uvez knjiga čini linija za izradu tvrdih korica KOLBUS DA-260. Njome je moguće izraditi tvrde korice od minimalnog formata 202 x 140 mm do maksimalnog formata 670 x 390 mm te širine hrpta do 90 mm. Također, moguće je koristiti ljepenu debljine 1 – 4 mm te kromokarton debljine 0,3 – 0,6 mm. Ljepenka se može presvlačiti različitim vrstama materijala (papir, sintetski materijali, platno, koža).

Uvez većih i debljih knjiga radi se ručno i vrlo precizno.

Slika 10.: Tvrdi uvez knjiga



Izvor: Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude

Na slici 10. prikazane su knjige proizvedene u poduzeću Grafotisak d.o.o., Grude uvezane tvrdim uvezom.

- **Pakiranje**

Konačno, posljednju fazu procesa proizvodnje knjige predstavlja pakiranje pod kojim podrazumijevamo pripremu proizvoda za dostavu na željenu adresu kupca. Način pakiranja, odnosno pripreme ovisi o raznim karakteristikama naručenog proizvoda, kao i o količini same narudžbe.

4.2.2. Proizvodnja registratora

Grafotisak sa proizvodnjom registratora započinje krajem 2009. godine. Od tada pa do danas, uz velika ulaganja u kadrove, opremu i proizvodni pogon, ostao je jedini veći proizvođač registratora na području bivše Jugoslavije. U kratkom razdoblju Grafotisak je uspio proizvodnju registratora dovesti na visoku razinu, što je prepoznato od strane poslovnih partnera. Poduzeće u svom proizvodnom pogonu proizvodi dvije vrste registratora:²²

- registratori u kutiji
- samostojeći registratori.

Registratori se u Grafotiskovom proizvodnom pogonu proizvode od vrhunskih materijala najsuvremenijom tehnologijom, koristeći strojeve Constantin Hang Maschinen Produktion Model 65-01 i Model 115-05, što implicira visoku kvalitetu izrade, a svoje kupce nalaze diljem Europe.

4.2.3. Proizvodnja kartonske ambalaže

Proizvodnja kartonske mikro ambalaže je zahtjevan i izazovan posao, ponajprije zbog složenosti samog postupka proizvodnje kao i zbog funkcija koje kartonska ambalaža obavlja:²³

- Zaštitni je omotač proizvoda i štiti proizvod od vanjskih utjecaja
- Marketinški je jako osjetljiv element koji bitno utječe na poimanje proizvoda od strane kupca, a time i direktno na prodaju proizvoda.

²² Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude, (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

²³ Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude, (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

Grafotisak je za proizvodnju kartonske ambalaže opremljen najsuvremenijom tehnologijom s kojom je u mogućnosti velikim brzinama proizvesti gotove proizvode bez devijacija u izgledu i dimenzijama, što je bitno kod strojnog punjenja proizvoda u ambalažu.

Proces proizvodnje kartonske ambalaže sastoji se od sljedećih faza:²⁴

- Grafička priprema
- Izrada offsetnih ploča
- Tisak
- Štancanje
- Lijepljenje
- Pakiranje

Proizvodne faze procesa izrade kartonske ambalaže gotovo su identične ranije navedenim fazama procesa proizvodnje knjige. Jedina razlika odnosi na procese štancanja i lijepljenja. Procesom štancanja se iz otiskanih araka odstranjuje višak papira pomoću strojeva za rezanje Polar 115 X, Wohlenberg 115 MCS3 i Original Perfecta Say 115-1.

Zatim se biguju rubovi buduće kutije i karton se reže na dimenzije razvijenog oblika kutije. Opisani proces se izvodi pomoću stroja Rabolini 75 X 55 cm.

Procesom lijepljenja svaka pojedina kutija se strojno lijepi i sklapa u konačan oblik. Odvijanju procesa pomaže krugorezač Kolbus PK 170 s kružnim noževima. Maksimalni broj noževa odnosno rezova u jednom prolazu je 8. Za rezanje ljepenke uvijek su potrebna dva prolaza. Minimalni format rezanja je 85x150mm, a maksimalni format ljepenke koja može u stroj 1400x1000mm. Moguće je rezati ljepenu od 0,8 do 4 mm debljine.

U procesu proizvodnje kartonske ambalaže Grafotisak ima mogućnosti aplikacije holograma, zlatotiska, Brailleovog pisma...

²⁴ Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude, (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

4.2.4. Proizvodnja sigurnosnih proizvoda

Poseban dio Grafotiskove proizvodnje je odjel za proizvodnju sigurnosnih proizvoda. U odjelu sigurnosnog programa izrađuju se poštanske marke, markice za vina, čekovi, ulaznice, prijevozne karte, bonovi i razne druge vrijednosnice s unikatnim rješenjima zaštite od krivotvorenja. Proces se odvija u posebnim i osiguranim uvjetima koji sprečavaju neželjeni nestanak vrijednosnica te je popraćen detaljnim vođenjem zapisnika o količinama papira i nesukladnih proizvoda (makulatura). Makulature se uništavaju po završetku proizvodnje određene vrijednosnice, a proces proizvodnje i uništavanja je ponekad kontroliran i od strane kupca. Za tisak poštanskih maraka upotrebljava se bijeli gumirani papir gramature 120 g/m² s logotipom vidljivim pod UV svjetlom, što predstavlja svojevrsnu zaštitu. Odjel sigurnosnog programa raspolaže i posebnim pisačem za ispis numeracija raznih markica kao što su markice za vina.

Na području proizvodnje sigurnosnih proizvoda, od velike je važnosti suradnja Grafotiska s partnerima Fabiano Cartiere del gruppo Fedrigoni SpA, u višestrukoj zaštiti u papiru, i LEONHARD KURZ Stiftung & Co. KG, u unikatnom patentiranom hologramu.

Ovo su neki od sigurnosnih proizvoda iz Grafotiskove proizvodnje:²⁵

- Sigurnosne markice s hologramom za obilježavanje duhanskih proizvoda
- Sigurnosne markice s hologramom za obilježavanje alkoholnih pića
- Sigurnosne markice s hologramom za obilježavanje brašna
- Sigurnosne taksene marke
- Sigurnosne poštanske marke
- Sigurnosne mjenice
- Vrijednosni papiri sa ili bez hologramske zaštite

²⁵ Interni podaci poduzeća Grafotisk d.o.o., Grude, (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

4.3. Distribucija školskog i uredskog materijala

Grafotisak s distribucijom školskog i uredskog materijala te grafičkih repromaterijala počinje 1990. godine. Od tada uspješno plasira robne marke svojih dobavljača, ali i vlastite proizvode na tržište Bosne i Hercegovine, ali i na tržišta u regiji. Tržište je prepoznalo Grafotisak kao sigurnog partnera te je dugi niz godina tržišni lider. Trajnim investiranjem dobiti u nove tehnologije i distribuciju, neprekidno poboljšava uvjete poslovanja.

Gafotisak posjeduje vlastite distributivne centre u Grudama, Sarajevu, Banja Luci i Tuzli kako bi u svakom trenutke mogao što djelotvornije i učinkovitije udovoljiti potrebama svojih kupaca. Distribucija se vrši na cijelom teritoriju BiH i EU (kako u najurbanije tako i najruralnije sredine) u velike hiper i supermarkete, proizvodna poduzeća, renomirane veletrgovine, kao i male trgovačke radnje. U distributivnim centrima Grafotisak raspolaže kompletnim asortimanom uredskog i školskog materijala kao i grafičkog repromaterijala. U segmentu uredskog materijala i školskog pribora u ponudi je, pored Grafotiskovih vlastitih proizvoda, širok asortiman visokokvalitenih artikala renomiranih svjetskih proizvođača:²⁶

- FABRIANO
- STAEDTLER
- PILOT
- ESSELTE
- HP
- EPSON
- CANON
- LEXMARK
- VERBATIM
- SAMSONITE
- LIPA MILL

U segmentu grafičkog repromaterijala izdvajamo ponudu svih vrsta papira, kartona, ljepenke, offset boja i kemikalija, offset ploča, PVC folija, knjigovezačkog platna i svih drugih osnovnih i pomoćnih artikala koji se koriste u grafičkoj industriji.

²⁶ Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude, (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

Od tržišnih marki koje su u ponudi u ovom segmentu najznačajnije su:²⁷

- FABRIANO
- GARDA
- KODAK
- HARTMANN
- BALACRON
- ARTIC PAPER
- SAPPI
- FLINT GROUP
- SUN CHEMICAL
- FEDRIGONI
- KOEHLER
- KURZ

U narednom razdoblju cilj poduzeća je izgraditi dodatne prodajno-skladišne prostore, povećati prodaju i broj zaposlenih, a najvažniji cilj je očuvati povjerenje i zadovoljstvo kupaca i dobavljača koje su strpljivo gradili sve ove uspješnog poslovanja.

4.4. Transport i „kućno“ carinjenje

Grafotisak posjeduje vlastiti transport kako bi kontinuirano i pravovremeno mogao reagirati na zahtjeve za dostavu roba prema kupcima ili svojim distributivnim centrima. Osobine Grafotiskovog transporta su:²⁸

- Besplatna dostava
- Spremnost na brzu reakciju
- Točnost
- Pouzdanost
- Visoka kvaliteta usluge

²⁷ Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude, (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

²⁸ Interni podaci poduzeća Grafotisak d.o.o., Grude, (preuzeto uz dozvolu menadžmenta)

Kvalitetna usluga ne bi bila moguća da Grafotisak nema suvremeni vozni park koji raspolaže sa preko 40 vlastitih modernih transportnih vozniha jedinica koje su spremne dostaviti robu na dogovoreno mjesto i u dogovoreno vrijeme. Vozila koja tvrtka posjeduje ispunjavaju sve eko standarde EU te je njima mogućnosti izvršiti transport svih vrsta robe na području cijele Bosne i Hercegovine i Europe. Grafotisak vrši transport kompletnih pošiljaka šleperima (13,6 m, 90-94 m³, 24-26 tona) ili transport djelomičnih pošiljaka u suradnji s parterima, odnosno direktno manjim kamionom i kombijem.

Zahtjeve koje Grafotisak ne može obaviti kroz svoju transportnu djelatnost, obavlja jednako dobro i kvalitetno preko svojih poslovnih partnera. Te partnere predstavljaju pouzdane prijevoznike kompanije. Uobičajeni rok isporuke za kupce u Bosni i Hercegovini je unutar 24 sata, a za kupce u EU najviše 3-5 dana, ovisno o količini i vrsti narudžbe te udaljenosti odredišta.

Grafotisak je prva tvrtka u Bosni i Hercegovini koja je dobila odobrenje za takozvano kućno carinjenje. Ovo odobrenje koje, koje izdaje Uprava za neizravno oporezivanje Bosne i Hercegovine, omogućuje poslovnim subjektima da cijeli postupak carinjenja obavljaju u krugu svoje tvrtke u najkraćem vremenskom roku i sa minimalnim troškovima, bez potrebe za odlaskom u carinske terminale. Lokalno ili kućno carinjenje pri uvozu roba znači uštedu vremena i novca gospodarstvenicima. Za Grafotisak kućno carinjenje značajno jer prilikom izvoza robe iz Bosne i Hercegovine, koje je označilo velike uštede novca, ali i vremena. Odobrenje za kućno carinjenje je značajno skratilo princip rada te smanjilo materijalne troškove. S druge strane, stvoreni su novi troškovi dodatne radne snage, kontrola i ostalih potrebnih operacija.

Značenje kućnog carinjenja ne odnosi se samo na financijske uštede, nego ponajprije na doprinos samom procesu proizvodnje. Budući da poduzeće ovisi o kupcima, mora u vrlo kratkom roku isporučiti robu. Dobivanjem odobrenja, carinska procedura se maksimalno reducira te se povećava konkurentnost na tržištu Europske unije.

5. ZAKLJUČAK

U ovom radu su objašnjene osnovne značajke poslovnih procesa poduzeća Grafotisak Grude. Kao što je u radu opisano, poduzeće se realizaciji poslovnih procesa služi najmodernijim programima koji su sinkronizirani odnosno umreženi sa strojevima visoke kvalitete i širokog spektra mogućnosti proizvodnje grafičkog repromaterijala, uredskog i školskog pribora, sigurnosnih i ostalih proizvoda iz asortimana poduzeća.

Cjelokupni poslovni proces je optimalno sinkroniziran te nema potrebe za promjenom trenutnog stanja. Ipak, cilj je svakako konstantno unapređivati poslovne procese uvođenjem nove tehnologije, kako bi poboljšali kvalitetu i rad tvrtke. Potrebno je nastaviti s daljnjim nadograđivanjem programa koji se koristi, dodatnim ulaganjem u postojeći kadar ljudi, te u njihovo stručno usavršavanje.

Pravilnom organizacijom proizvodnje te njezinih sekvenci i poslovnih procesa u cjelini, poduzeće može uštedjeti znatno na troškovima i ubrzati proces proizvodnje kako bi bili konkurentni. Uštedeni novac poduzeće može investirati u dokvalifikacije radnika, povećanje proizvodnje kroz povećanje proizvodnih kapaciteta ili uvođenje novih proizvoda za koje znaju da postoji potreba za njima.

Doprinos uštedi poduzeća je i ekološka svijest o upravljanju otpadom, koju Grafotisak dokazano posjeduje. Uvodeći sustav „Nula otpada“ postignuta je ušteda od preko 100.000 KM godišnje, čime je opravdan trošak njegova uvođenja. Također je smanjenju materijalnih i finansijskih troškova doprinijelo, takozvano, kućno carinjenje, koje pospješuje kvalitetu isporuke, a samim time i konkurentnost poduzeća.

Grafotisak svoje poslovanje obavlja na najvišoj mogućoj razini što potvrđuju brojni certifikati, nagrade i priznanja stečena tijekom godina uspješnog poslovanja. Zahvaljujući korektnom odnosu prema poslovnim partnerima, zaposlenicima i društvu u cjelini, Grafotisak je izgradio svoju prepoznatljivost i ugled koji danas uživa u poslovnoj i društvenoj sferi. Time u potpunosti potvrđuje da je dosljedan svojoj poduzetničkoj filozofiji: *„Korektan odnos prema poslovnim partnerima, zaposlenicima i društvu u cjelini“*.

LITERATURA

Knjige:

1. Bosilj Vukušić, V., Kovačić, A., (2004.), Upravljanje poslovnim procesima, Zagreb: Sinergija nakladništvo d.o.o.
2. Brumec, J., (2011.), Modeliranje poslovnih procesa, Zagreb/Varaždin, Koris d.o.o.
3. Buble, M., (2006.), Osnove menadžmenta, Zagreb: Sinergija nakladništvo
4. Buble, M., Kružić, D., (2006.), Poduzetništvo, Zagreb: RRiF Plus d.o.o.
5. Cingula, M., Fabac, R., (2010.) Poslovni sustavi i poslovni procesima - modeliranje i reinženjering, Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, dostupno na: http://www.foi.hr/CMS_library/studiji/dodiplomski/IS/kolegiji/opr/11_Poslovni_sustavi_i_poslovni_procesi_modeliranje_i_reinzenjering_11.ppt [01. srpnja 2016.]
6. Hernaus, T., (2006.), Transformacija klasične organizacije u organizaciju orijentiranu na poslovne procese, magistarski rad, Zagreb: Ekonomski fakultet
7. Huberts, A., Pettern, A., (2007.), Trends in BPM, Rotterdam: Erasmus University
8. Injac, N., Sustavi kvalitete 2000, Velika revizija normi ISO 9000, Oskar, Zagreb, 1999.
9. Poslovna knjiga poduzeća Grafotisak, Grude
10. Simons, J., (2008.), State of the BPM Market, Business Process Management Summit, 4-7 February 2008., Las Vegas

Internet izvori:

1. <http://www.bptrends.com/> [01. srpnja 2016.]
2. <http://www.evello.hr/> [08. srpnja 2016.]
3. <http://www.grafotisak.net/> [12. srpnja 2016.]

SUMMARY

Business process management is constantly changing and evolving. From the very beginning, a lot of things have changed, mostly because of advances in technology.

The aim of this final paper is treated the subject of analysis of business processes, and determine how the company Grafotisak organizes, plans and executes business processes.

The work has developed and explained the term of business process, the concept of business process management, modeling and analysis of business processes, the principle of building business processes and state and management practices and performance of business processes in the company Grafotisak.

Business Process Management is a systematic approach to improving the business that relies on business approach to change management to improve business processes in order to achieve business goals. Business process is a complex and responsible task of management of any organization, regardless of its activities and the physical size

Grafotisak success in achieving the goals set in the context of the functioning of business processes has proven recognizability by reputation it enjoys both in business as well as in the social sphere. The synergies of all parts of the system enables the immediate resolution of all business tasks, finding optimal solutions, make fast decisions in response to the challenges of competition and market requirements.

Keywords: business processes, business process management, graphic industry, production, Grafotisak.

POPIS SLIKA

Slika 1.: Podjela poslovnih procesa na aktivnosti prema Michaelu Porteru	11
Slika 2.: Životni ciklus upravljanja poslovnim procesima	14
Slika 3.: Programski alati za upravljanje poslovnim procesima	17
Slika 4.: Princip modeliranja poslovnih procesa	19
Slika 5.: Dijagram tijeka odvijanja osnovnog poslovnog procesa	26
Slika 6.: Odjel pripreme i montaže.....	29
Slika 7.: Stroj za sabiranje.....	34
Slika 8.: Stroj za šivanje žicom	34
Slika 9.: Meki uvez knjiga.....	35
Slika 10.: Tvrdi uvez knjiga	36

POPIS TABLICA

Tablica 1.: Razlika između tradicionalno i procesno orijentiranih poduzeća	12
Tablica 2 Strojevi za offset tisak	31
Tablica 3.: Strojevi za knjigotisak.....	32